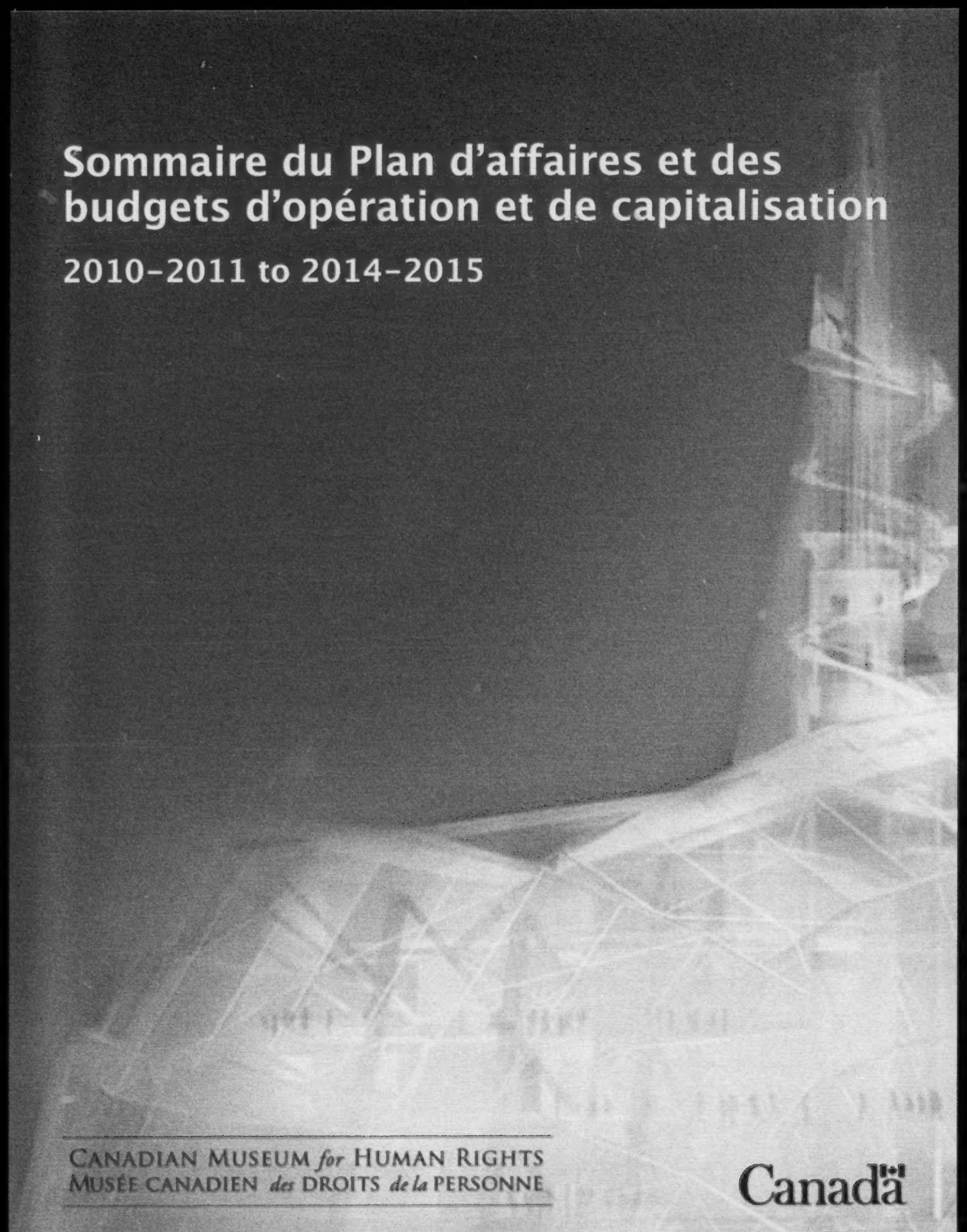
Sommaire du Plan d'affaires et des budgets d'opération et de capitalisation

2010-2011 to 2014-2015



CANADIAN MUSEUM *for* HUMAN RIGHTS
MUSÉE CANADIEN *des* DROITS *de la* PERSONNE

Canada

Conseil d'administration en mars 2010

Président

Arni C. Thorsteinson	Winnipeg, Manitoba

Vice-président

Eric Hughes, C.A.	Calgary, Alberta

Administrateurs

Gail Asper, O.C., O.M.	Winnipeg, Manitoba
Bill Barkley, F.C.M.A.	Victoria, Colombie-Britannique
Ronald Corey, O.C.	Westmount, Québec
L'Hon. Constance R. Glube, O.C., O.N.S., Q.C.	Halifax, Nouvelle-Écosse
Sénateur Vim Kochhar, O. Ont., O.M.C.	Toronto, Ontario
Yves Laberge, Ph.D.	Québec, Québec
Dr Wilton Littlechild	Hobbema, Alberta
Lisa Pankratz, F.C.A., C.F.A présidente du Comité de vérification	Vancouver, Colombie-Britannique

Dirigeants en mars 2010

Président-directeur général	Stuart A. Murray
Chef des opérations financières	Susanne Robertson, C.A
Chef du savoir	Dre Victoria Dickenson
Chef d'exploitation	Patrick O'Reilly

Musée canadien des droits de la personne
Sommaire du plan d'affaires et des budgets d'opération et de capitalisation pour 2010-2011 à 2014-2015

TABLE DES MATIÈRES

1. Profil d'entreprise 2
   - 1.1 Mandat 2
   - 1.2 Vision 2
   - 1.3 Principes fondamentaux 3
   - 1.4 Valeurs 3
   - 1.5 Histoire 4
   - 1.6 Réglementation pertinente 6
   - 1.7 Structure de gouvernance 7

2. Enjeux stratégiques de la période de planification 2010-2011 8
   - 2.1 Survol environnemental 8
   - 2.2 Priorités stratégiques 9

3. Programmes et activités 2010-2011 9
   - 3.1 Contenu et programmation du Musée 10
   - 3.2 Hébergement temporaire et bâtiment permanent 11
   - 3.3 Gouvernance et gestion de la Société 12

4. Actifs 13
   - 4.1 Immobilisations 13
   - 4.2 Ressources financières 13

5. Performance en fonction des objectifs de 2009-2010 16
   - 5.1 Contenu et programmation du Musée 16
   - 5.2 Hébergement temporaire et bâtiment permanent 17
   - 5.3 Gouvernance et gestion de la Société 18

6. Objectifs, stratégies et mesures de la performance 20
   - 6.1 Contenu et programmation du Musée 21
   - 6.2 Hébergement temporaire et bâtiment permanent 24
   - 6.3 Gouvernance et gestion de la Société 26

7. Budgets d'opération et de capitalisation 29
   - 7.1 Budget de capitalisation 29
   - 7.2 Budget d'opération 29

8. États financiers 31
   - 8.1 Bilan du 31 mars, de 2009 à 2015 31
   - 8.2 États des revenus et du bénéfice non réparti, se terminant au 31 mars - 2009 à 2015 33
   - 8.3 États des flux de trésorerie, se terminant au 31 mars - 2009 à 2015 35
   - 8.4 Budget d'immobilisation, se terminant au 31 mars - 2009 à 2015 37

1 PROFIL D'ENTREPRISE

1.1 MANDAT

La *Loi sur les musées* définit le mandat du Musée canadien des droits de la personne comme suit :

> « EXPLORER LE THÈME DES DROITS DE LA PERSONNE, EN METTANT UN ACCENT PARTICULIER SUR LE CANADA, EN VUE D'ACCROÎTRE LA COMPRÉHENSION DU PUBLIC À CET ÉGARD, DE PROMOUVOIR LE RESPECT DES AUTRES ET D'ENCOURAGER LA RÉFLEXION ET LE DIALOGUE. »

Au sein du portefeuille du Patrimoine canadien, le MCDP joue un important rôle en matière de politique publique, tel que le stipule la *Loi sur les Musées*. Il :

« joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne;

représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »

1.2 VISION

En tant qu'organisme en démarrage, le MCDP a entrepris l'imposante tâche d'articuler sa vision et de mettre en place les mécanismes nécessaires à l'établissement de ce tout nouvel établissement culturel national canadien. Bien que la Société et le Musée existent depuis août 2008, beaucoup d'efforts de développement sont encore nécessaires avant que le Musée ne devienne un organisme à part entière, œuvrant dans l'intérêt public. Le travail accompli au cours de ces premières années est d'une importance stratégique en vue des succès à venir de cet important établissement public.

Le Conseil d'administration et la haute direction du Musée ont consacré d'importants efforts, au cours de l'année qui précède, à explorer et à peaufiner la vision et les valeurs du MCDP. Tout au long de cette tâche, le Musée a sollicité l'apport d'une multitude d'intervenants. Les commentaires de personnes et de groupes ayant pris part aux

sessions de mobilisation du public, qui ont eu lieu dans l'ensemble du pays, ont également alimenté la discussion. Tout en reconnaissant que la vision du Musée continue d'évoluer, un consensus s'est défini autour de la formulation suivante :

« Le Musée canadien des droits de la personne sera un établissement canadien et international exceptionnel qui offrira aux Canadiens, aux Canadiennes et aux visiteurs de l'étranger, une compréhension de l'histoire et de la lutte continuelle pour défendre les droits de la personne, notamment le rôle du Canada à ce chapitre. Le Musée fera la promotion du respect de la dignité et des droits de tous les citoyens, encouragera l'apprentissage, le débat, le dialogue et l'enseignement sur les enjeux des droits de la personne, célébrera les exemples d'esprits humanitaires et se voudra un catalyseur d'actions individuelles positives. »

1.3 Principes fondamentaux

Les principes suivants forment le canevas sur lequel s'appuie la vision du Musée :

- Les droits de la personne, bien qu'en évolution, sont universels, interdépendants, indivisibles et inaliénables.
- Les droits de la personne traitent des expériences ordinaires de la vie de tous les jours; ils sont tributaires d'une culture des droits et des relations de respect mutuel.
- Les droits de la personne exigent un effort continu afin de les définir et de les assurer à tous et à toutes.
- Chaque personne a la responsabilité d'être vigilant, de témoigner et d'agir.
- Le Canada a eu ses propres enjeux en matière de droits de la personne, mais a aussi joué un rôle unique dans l'avancement des droits de la personne dans le monde.
- L'engagement envers les droits de la personne est au cœur de valeurs canadiennes.

1.4 Valeurs

Au sein de toute organisation, un ensemble de valeurs clairement définies et partagées qui s'imprègnent et s'enracinent profondément au sein de la culture de l'organisation représente un élément clé de réussite. Cet élément aura une importance inégalée au sein de ce Musée dont le but consiste à explorer les enjeux des droits de la personne qui, par leur nature même, sont fortement basés sur des valeurs.

- objectivité : La programmation et les expositions du Musée seront augmentées par de nombreux points de vue et traiteront des questions de droits de la personne de façon proactive et équilibrée.

- INNOVATION : LE MUSÉE TIRERA PROFIT DES PLUS RÉCENTES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET DES MÉTHODOLOGIES DE CONCEPTION INTERACTIVE AFIN D'OFFRIR À SES PUBLICS L'EXPÉRIENCE LA PLUS RICHE POSSIBLE.
- ACCESSIBILITÉ ET INCLUSION : LE MUSÉE SERA UN ENDROIT ACCUEILLANT POUR LES CANADIENS, LES CANADIENNES ET LES VISITEURS, SANS ÉGARD À L'ÂGE, AU SEXE, À L'ORIENTATION, À LA CAPACITÉ, À LA CULTURE ET AUX CROYANCES.
- COLLABORATION : LE MUSÉE SERA IMPLIQUÉ AUPRÈS DE PARTENAIRES LOCAUX, NATIONAUX ET MONDIAUX DANS LE BUT DE RÉALISER SA MISSION.
- DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET RESPONSABILITÉ SOCIALE : LE MUSÉE PRÊTERA SA VOIX À LA PROMOTION DES DROITS DE LA PERSONNE PAR SA PROGRAMMATION INSTITUTIONNELLE ET SON IMPLICATION DANS LA COLLECTIVITÉ.
- RESPONSABILITÉ ET TRANSPARENCE : LE MUSÉE METTRA EN PLACE UN RÉGIME DE GOUVERNANCE ET DE GESTION CORPORATIVE ET FINANCIÈRE EXCEPTIONNEL AU SERVICE DE LA CONFIANCE DU PUBLIC.
- GÉRANCE ENVIRONNEMENTALE : LE MUSÉE SERA CONSTRUIT DE FAÇON À SE QUALIFIER EN VUE DE LA CERTIFICATION LEED ARGENT ET L'EXPLOITATION DU MUSÉE REFLÈTERA SON ENGAGEMENT ENVERS DES PRATIQUES DURABLES EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT.

1.5 HISTOIRE

En avril 2007, le Premier ministre annonçait l'intention du gouvernement de constituer le nouveau musée à titre de musée national, en amendant la *Loi sur les musées*, en finançant le projet de construction des installations et en s'engageant à en défrayer les coûts d'exploitation, estimés à 21,7 millions de dollars par an. Grâce à cette annonce, le rêve du regretté Israël Asper, d'établir à Winnipeg au Manitoba un musée national consacré à l'étude des droits de la personne, s'est enfin réalisé.

À ce moment, le gouvernement a aussi paraphé une Lettre d'intention en compagnie de quatre autres intervenants publics et privés, qui avaient accepté de contribuer à hauteur de 265 millions de dollars au projet de capitalisation :

- LA PROVINCE DU MANITOBA ACCEPTAIT DE VERSER 40 MILLIONS DE DOLLARS EN ARGENT COMPTANT.
- LA VILLE DE WINNIPEG ANNONÇAIT UNE CONTRIBUTION DE 20 MILLIONS DE DOLLARS, COMPRENANT DE L'ARGENT COMPTANT ET DES CONTRIBUTIONS EN NATURE.
- LA FORKS RENEWAL CORPORATION ACCEPTAIT DE TRANSFÉRER LES TERRAINS AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL EN VUE DE LA CONSTRUCTION DU MUSÉE À LA FOURCHE DE WINNIPEG.
- LES AMIS DU MUSÉE CANADIEN DES DROITS DE LA PERSONNE (LES AMIS) RÉAFFIRMAIENT LEUR ENGAGEMENT D'AMASSER 105 MILLIONS DE DOLLARS EN VUE DU PROJET.
- LE GOUVERNEMENT DU CANADA RÉAFFIRMAIT SON ENGAGEMENT À VERSER 100 MILLIONS DE DOLLARS POUR LE FINANCEMENT DE LA CAPITALISATION.

Ces ententes ont été confirmées par l'*Entente définitive* historique, signée par la ministre du Patrimoine canadien au nom du gouvernement et par les quatre autres intervenants, le 1er février 2008. Cette Entente en fera le premier musée national créé à partir de contributions d'une province, d'une ville et d'une part significative de dons privés.

L'*Entente définitive* stipule en détail les termes, les dispositions et les conditions imposées aux parties, dont le transfert des terrains. Elle stipule en outre que tout Conseil d'administration créé en vertu de la *Loi sur les musées* devient entièrement responsable du Musée, ce qui inclut l'entière responsabilité de l'orientation stratégique du projet de construction et du contenu du Musée.

En octobre 2007, le gouvernement du Canada a nommé un Comité consultatif pour le MCDP, mandaté dans le but de conseiller la ministre du Patrimoine canadien et le premier Conseil d'administration. Afin de préparer ses recommandations, le Comité consultatif a largement consulté les Canadiens et les Canadiennes grâce à l'Internet et par l'entremise de groupes de discussion, afin de connaître les points de vue de plus de 2 500 personnes et groupes. En mars 2008, le Comité a soumis son rapport intitulé *Rapport à la ministre du Patrimoine canadien sur le Musée canadien des droits de la personne*, qui comprenait 78 recommandations.

Le 11 février 2008, le gouvernement du Canada présentait devant le Parlement le projet de loi destiné à créer le Musée canadien des droits de la personne, qui fut adopté à l'unanimité par le Parlement canadien. Les amendements à la *Loi sur les musées* ont reçu l'assentiment royal au début du printemps 2008 et sont entrés en vigueur par ordre du gouverneur en conseil le 10 août 2008. Le 26 août 2008, le gouverneur en conseil a nommé huit personnes provenant de la plupart des régions du pays, comme membres du Conseil d'administration. Le gouvernement a ensuite lancé des recherches en vue de nommer le premier Président-directeur général de cette société d'État.

À l'été 2008, des fouilles archéologiques ont été menées conformément aux exigences de la *Loi sur les ressources patrimoniales* du Manitoba. Les fouilles ont produit des centaines de milliers d'artefacts qui confirmaient que le site avait été un lieu de rassemblement et la province du Manitoba a pris des dispositions pour leur entreposage et leur conservation. La surveillance du chantier par des archéologues s'est poursuivie jusqu'en 2009.

Le 19 décembre 2008, après de longues délibérations détaillées s'étalant sur plusieurs réunions du Conseil d'administration, et en reconnaissant la nécessité d'agir rapidement dans un contexte économique alors très fort où les prix augmentaient rapidement, le Conseil d'administration du Musée annonçait avoir approuvé le concept architectural du bâtiment et se joignait au Premier ministre du Canada, au Premier ministre du Manitoba et à l'adjoint au maire de Winnipeg, dans le cadre d'une cérémonie de première pelletée de terre, qui annonçait le début des travaux de construction des installations du Musée à La Fourche de Winnipeg.

Avant le printemps 2008, les estimations de coûts de construction du bâtiment du Musée étaient fondées sur des esquisses très préliminaires. À partir du printemps 2008, des ingénieurs et des consultants ont été embauchés afin de faire progresser le concept de Predock pour en tirer des estimés de coûts plus précis. Le concept de Predock a été retenu parce qu'il faisait du bâtiment une œuvre architecturale iconique, capable d'attirer des visiteurs et l'attention sur Winnipeg et le Canada, tout en offrant suffisamment d'espace intérieur pour accueillir la programmation digne d'un musée national.

Faire progresser le concept et raffiner les matériaux spécifiques nécessaires est un cheminement incontournable pour tout projet de construction. À partir des concepts architecturaux initiaux, par de multiples phases de devis d'ingénierie et de construction, en passant par les croquis schématiques et les plans de construction, cette tâche est coûteuse et fastidieuse. Elle a débuté sous l'autorité du gouvernement fédéral une fois qu'il a été prévu que le projet deviendrait un musée national. Par conséquent, des estimations plus précises des coûts n'ont commencé à devenir possibles qu'à l'automne 2008 et s'élevaient à 323 millions de dollars pour le projet présenté au départ.

Le Conseil d'administration, après de longues délibérations, et sur les conseil de la direction, a retranché 12,4 millions de dollars du concept proposé en réduisant les coûts dans la mesure du possible, tout en conservant l'intégrité du concept et annoncé en mai 2009 que le budget total du projet s'élèverait à 310 millions de dollars.

Le Conseil d'administration a demandé aux Amis, qui ont accepté de le faire, d'augmenter le financement requis en provenance des secteurs public et privé, en vue de compléter le projet de construction. Les Amis ont amassé 114,5 millions de dollars auprès des secteurs public et privé. Le Conseil d'administration et les Amis continuent cependant de travailler en étroite collaboration afin d'atteindre les objectifs révisés de financement.

En juin 2009, le gouverneur en conseil a nommé deux nouveaux membres du Conseil d'administration, dont le vice-président, pour porter le nombre d'administrateurs provenant de partout au Canada à 10. En septembre de la même année, le gouverneur en conseil nommait le premier Président-directeur général, qui s'est joint à l'équipe de haute direction en novembre.

1.6 Réglementation pertinente

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien des droits de la personne est une entité juridique distincte, appartenant entièrement à l'État, qui fonctionne indépendamment du gouvernement dans ses opérations quotidiennes, dans ses activités et dans sa programmation. À titre de société d'État et de membre du

portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des objectifs politiques élargis du gouvernement fédéral.

À titre de représentant de Sa Majesté et de société d'État mère, le Musée est assujetti au régime de contrôle et de responsabilité créé en vertu de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Musée est également tenu de respecter une gamme variée de dispositions provenant d'autres statuts et règlements, dont notamment la *Loi fédérale sur l'imputabilité*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le *Code criminel du Canada*, la *Loi sur les langues officielles* et les règlements connexes et le *Code du travail du Canada*.

1.7 Structure de gouvernance

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Conseil d'administration du Musée sert d'organe de gouvernance et est responsable devant le Parlement de la bonne gestion du Musée, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, qui fait aussi le lien entre le Musée et le Cabinet. La loi prévoit un Conseil d'administration composé de jusqu'à onze membres représentant toutes les régions du pays, nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre du Patrimoine canadien. Les dix membres actuels du Conseil d'administration représentent les régions suivantes : Canada atlantique, Québec, Ontario, Manitoba, Alberta et Colombie-Britannique. Le Conseil d'administration est indépendant de la direction et assure l'orientation stratégique et la supervision de la Société.

Les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités sont stipulés dans les règlements du Musée et dans les « Termes de référence » du Musée. Un Comité exécutif a été formé en 2008. Cependant, en tenant compte du fait que tous les administrateurs se sont investis énormément dans le projet du Musée, le Comité exécutif ne se réunit pas à part. Il préfère fonctionner au sein du Conseil d'administration, à titre de comité plénier.

En 2009, le Conseil d'administration a créé un Comité de vérification, dont le mandat consiste à aider le Conseil d'administration à remplir ses responsabilités de supervision envers l'État, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Comité supervise et tient la direction responsable des normes d'intégrité et de comportement de la Société, de la divulgation de ses renseignements financiers, de ses systèmes de contrôle interne et de ses résultats.

La *Loi sur les Musées* délègue l'autorité en matière de gestion quotidienne du Musée au Président-directeur général de la Société et tient la direction responsable de la gestion quotidienne de la performance, de la viabilité à long terme et de l'atteinte des objectifs du Musée.

2 Enjeux Stratégiques De La Période De Planification 2010-2011

Le principal objectif du Musée consiste à réaliser le mandat que lui a confié le Parlement de la façon la plus efficace possible. La présente section décrit l'environnement au sein duquel le Musée s'attend à fonctionner et les principaux enjeux stratégiques auquel il fera face dans le futur. Avec l'évaluation de sa performance passée, cette section forme la base sur laquelle le Musée a défini ses principaux objectifs et stratégies de la période de planification.

2.1 Survol environnemental

L'environnement au sein duquel évoluera le Musée aura un impact direct sur ses succès. Des facteurs internes et externes affecteront la capacité du Musée à construire ses installations en respectant les budgets prévus, à attirer des visiteurs une fois ses portes ouvertes, à recruter et à retenir une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle et à financer ses opérations sur une base continue. L'environnement étant essentiellement positif, il y a aussi un certain nombre de défis. L'équipe de haute direction a développé les stratégies et les plans du Musée afin de répondre à ces opportunités et défis, ces derniers étant résumés comme suit :

Forces et opportunités

- Solide soutien de la part de tous les paliers de gouvernement
- Important appui du public
- Important appui et collecte de fonds auprès du secteur privé
- Contributions externes importantes d'une grande variété d'intervenants
  Emplacement
- Processus de conception bien amorcé

Risques et défis

- Incertitude économique
- Risques liés à la construction du capital et des opérations en cours
- Sujet controversé
- Détracteurs du Musée
- Attentes élevées
- Risques associés à la gouvernance et aux opérations

2.2 Priorités stratégiques

Le Conseil d'administration a affirmé trois priorités stratégiques pour la période de planification. Elles forment la base des engagements du Musée sur cinq ans et de ses principaux objectifs et activités pour la première année du plan :

- Gérer toutes les facettes du projet de construction du bâtiment de façon saine, transparente et responsable à l'aide de pratiques efficaces de gestion des risques tout au long du projet.
- Développer le contenu et la programmation du Musée par l'entremise de consultations continues et d'implication des organismes et des personnes, partout au Canada et dans le monde entier.
- Adopter des pratiques saines et efficaces de gouvernance et de gérance destinées à faciliter l'utilisation des ressources, conformément aux priorités et la pleine responsabilité des résultats à l'égard de la population canadienne; retenir les ressources humaines nécessaires pour la transition comme pour le long terme.

L'une des priorités les plus urgentes sera de trouver le moyen de soulager la pression, imposée par le financement de capitalisation, attribuable en grande partie à l'escalade des coûts de construction depuis la signature de la Lettre d'intention. Le Conseil d'administration a déterminé que la seule option réaliste consistait à procéder avec le concept Predock, car toute autre option entraînerait des coûts tout au mieux semblables, tout en réduisant l'impact de la programmation et de l'architecture. Le projet, cependant, s'en trouve sous-financé.

Le Musée s'efforcera aussi de faire des efforts additionnels au cours de la prochaine année, afin de préparer des plans et stratégies d'atténuation des risques plus solides et plus substantiels dans son prochain Plan d'affaires, surtout en ce qui a trait au contenu et à la programmation du Musée, au projet de construction et à ses plans d'investissement de capital non affecté à la construction. La Société devra aussi préparer un cadre d'évaluation de la performance comprenant des cibles et des indicateurs, destinés à faciliter la préparation de rapports complets sur la performance.

3 Programmes et activités 2010-2011

À titre d'organisme en démarrage et de nouvelle société d'État fédérale, l'architecture d'activités de programme (AAP) du Musée reflète un organisme aux stades initiaux de son développement.

L'AAP, telle qu'approuvée, comporte trois activités de programme :

- Contenu et programmation du Musée
- Hébergement temporaire et bâtiment permanent
- Gouvernance et gestion de la société.

3.1 Contenu et programmation du musée

Description: Le MCDP est conçu à titre de « musée d'idées » et moins orienté vers la collection d'artefacts que sur l'interprétation d'idées entourant des sujets sensibles et complexes. En tant que premier musée d'idées canadien, et possiblement le premier musée au monde consacré à une vaste exploration du thème des droits de la personne, le MCDP fait preuve de pionnier. Au cours de ses premières années, le Musée dépensera beaucoup d'énergie à établir un programme unique et novateur. Grâce à la nomination d'un chef du savoir et le recrutement de deux directeurs, soit le directeur du contenu, de la recherche et de l'enseignement et le directeur des expositions et de l'interprétation, le développement de la programmation unique du musée — sa raison d'être — a pris de l'élan.

Objectif :

Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée améliorent la façon dont les gens perçoivent et se comportent face aux droits des autres et que cela soit développé par l'entremise de consultations et d''implication des Canadiens et des Canadiennes.

Principaux résultats :

- *Le Musée développe des expositions accessibles, invitantes et enrichissantes qui offrent une gamme de perspectives, dans les deux langues officielles, afin de promouvoir la réflexion et le dialogue, créer un milieu propice au changement et encourager les visiteurs à faire la promotion des droits de la personne;*
- *Le Musée développe des programmes d'éducation, de formation et de pédagogie, et des programmes communautaires qui complètent et renforcent ses expositions;*
- *Le Musée développe un cadre pour une recherche et un enseignement bien fondés;*
- *Le Musée développe une approche en matière de diffusion, d'implication, d'accessibilité et de services internationaux.*

3.2 HÉBERGEMENT TEMPORAIRE ET BÂTIMENT PERMANENT

Description: Le Musée sera érigé à La Fourche, un lieu historique national remarquable situé aux confluents des rivières Rouge et Assiniboine, à Winnipeg. Il est prévu que les installations soient un monument de calibre mondial et de grande valeur, une structure iconique digne de son contenu et conçue dans le but d'inspirer des générations de Canadiens, de Canadiennes et de visiteurs venus du monde entier.

Le Conseil d'administration et l'équipe de haute direction du Musée sont fortement impliqués dans la gestion de toutes les étapes du projet de construction du capital menant à son inauguration officielle. Le Conseil d'administration est entièrement responsable de superviser tous les aspects du projet de construction, dont notamment la définition des échéanciers de construction et la gestion des risques d'un bout à l'autre du projet. Entre-temps, le Musée est temporairement situé au Victory Building. D'ici à l'ouverture des installations, le Musée devra aussi avoir mis en place les mécanismes appropriés afin de s'assurer que les opérations et l'entretien soient efficients et efficaces, tout en demeurant sécuritaires, accessibles et viables.

Objectif :

Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment soient gérés de façon fiscalement saine, transparente et responsable, à l'aide de pratiques efficaces de gestion de projet et de risque et ce, tout au long du projet.

Principaux résultats :

- *Les décisions relatives à la conception du bâtiment entraînent l'édification d'installations iconiques, qui conviennent au mandat et aux objectifs du Musée. Le Musée demeurera un monument précieux pour les générations à venir;*
- *Le projet de construction du bâtiment est gouverné par un régime de gestion de projet efficace, comprenant une robuste stratégie de gestion des risques relatifs au projet;*
- *Le Musée mobilise la communauté autochtone locale au moment opportun tout au long des processus de conception et de construction;*
- *Les décisions relatives au bâtiment (à la fois pout la capitalisation et les opérations) sont saines et fondées sur une analyse et une étude appropriées, et peuvent soutenir le regard du public et d'offrir une durabilité efficace et à long terme;*

- *Un hébergement intérimaire et permanent adéquat est prévu.*

3. 3 Gouvernance et gestion de la société

Description : Le Musée s'engage à mettre en place un régime de gouvernance et de gestion adhérant aux plus hautes normes d'efficience, d'efficacité, de responsabilité et de transparence afin de gagner la confiance du public. Le Musée adopte les meilleures pratiques de gouvernance et de gestion d'entreprise pour assurer une administration saine et rigoureuse de ses ressources. Afin d'atteindre ses buts et d'assurer son fonctionnement dans les deux langues officielles, le Musée continue de prioriser le recrutement du talent nécessaire. Les structures, les processus, les politiques, les pratiques et les outils, particulièrement en ce qui concerne la gestion des finances, des personnes et de l'information, ont été mis en place et continuent d'être perfectionnés.

Le gouvernement s'attend à ce que ses musées nationaux aient la capacité d'amasser des fonds en provenance du secteur privé et de générer des revenus. Ces objectifs devront être poursuivis avec vigueur par le Musée. Les Amis continuent de jouer un rôle important dans la récolte de fonds qui permettra au Musée de combler la pénurie de capitaux. De plus, la direction planifie mettre en place un mécanisme continu destiné à amasser des fonds pour le Musée. Celui-ci s'efforce aussi d'optimiser sa capacité à générer des revenus une fois ses portes ouvertes au public.

Objectif :
Faire en sorte que le Musée adopte des pratiques saines et efficientes de gouvernance et de gestion qui facilitent l'utilisation des ressources conformément aux priorités, ainsi que la pleine responsabilité des résultats envers la population canadienne. Faire en sorte que le Musée recrute et retienne les ressources humaines nécessaires pour la transition comme pour le long terme.

Principaux résultats :

- *La Société rencontre ou dépasse les normes de gouvernance corporatives de la Loi sur la gestion des finances publiques et du Conseil du Trésor. Les ressources financières sont allouées de façon conforme aux priorités de la Société.*
- *La Société dispose de relations de travail solides avec tous les paliers de gouvernement et d'autres intervenants afin de susciter le soutien de la collectivité envers sa mission.*
- *La Société dispose de politiques, procédures et systèmes favorisant la saine gestion et la responsabilisation.*
- *La Société attire et recrute le talent et l'expertise nécessaires pour la transition et pour le long terme.*

- *La Société offre un milieu de travail juste, valorisant, sain et sécuritaire, à la fois productif, fondé sur de grands principes, adaptable et représentatif des deux langues officielles et de la diversité inhérente à la société canadienne.*

- *La Société définit sa capacité de générer de façon continue des fonds en provenance du secteur privé. Au moment de son inauguration, le Musée est en position de générer des revenus.*

- *Le Musée dispose d'un fort degré de sensibilisation et d'appui au sein du public grâce à de solides et efficaces campagnes de marketing et de communications ainsi que les expériences positives offertes aux visiteurs.*

4 ACTIFS

4.1 IMMOBILISATIONS

Le Musée est construit sur deux parcelles de terrain situées à Winnipeg, qui ont été transférées de la ville de Winnipeg et de la Forks Renewal Corporation. Le Musée occupe des bureaux dans l'édifice Victory, propriété du gouvernement fédéral, au 269, rue Main, à Winnipeg, afin d'héberger son personnel pendant les travaux de construction.

4.2 RESSOURCES FINANCIÈRES

FONDS DE CAPITALISATION

L'*Entente définitive*, conclue entre le gouvernement fédéral et les parties contributrices le 1er février 2008, prévoyait des contributions totales de 265 millions de dollars pour la construction du bâtiment et l'aménagement du Musée, soit 100 millions de dollars du gouvernement du Canada, 40 millions de dollars de la province du Manitoba, 20 millions de dollars de la ville de Winnipeg et 105 millions de dollars des Amis.

Le gouvernement fédéral a versé à ce jour 30 millions de dollars, dont trois millions ont été versés aux Amis pour la planification du projet et 27 millions de dollars en provenance de DÉO (Diversification de l'économie de l'Ouest), fonds utilisés afin de financer les coûts de capitalisation encourus jusqu'à présent. En juin 2009, le Musée soumettait une proposition détaillée de projet comprenant une stratégie de gestion des risques et a reçu l'autorisation d'inclure le 70 millions de dollars de financement fédéral restant dans les niveaux de référence de capitalisation sur trois ans, soit 20 millions de dollars en 2009-2010, 40 millions de dollars en 2010-2011 et 10 millions de dollars en 2011-2012. Les 20 millions de dollars pour 2009-2010 ont été perçu.

Les contributions en argent de la province du Manitoba et de la ville de Winnipeg ainsi que le premier versement des Amis, d'un montant de 20,48 millions de dollars, étaient détenus dans un compte en fiducie jusqu'à ce que les conditions de libération de ces fonds soient respectées : que le Musée soit créé à titre de musée national et que le contrat de construction soit signé avant le 1er avril 2011. Les deux conditions ont été satisfaites le 31 mars 2009, ce qui fait que les fonds en fiducie ont été libérés à l'intention du Musée. Les Amis ont fait un deuxième versement de 24,55 millions de dollars le 1er avril 2009. Il reste deux versements à recevoir de la part des Amis, soit 24,43 millions de dollars le 1er avril 2010 et 20,06 millions de dollars le 1er avril 2011.

Ces contributions initiales étaient établies selon le budget total du projet estimé à 265 millions de dollars dans la Lettre d'intention (avril 2007), qui comprenait un budget de base de construction de 165 millions de dollars établi à partir des premières esquisses de concept du bâtiment d'Antoine Predock, avant que la phase de conception schématique ne soit terminée (complétée au départ en mai 2007 et mise à jour en octobre de la même année).

Cependant, au cours de la période écoulée depuis le moment où le gouvernement fédéral a décidé de faire du MCDP un musée national, le coût de construction du concept de Predock (sans que rien ne soit ajouté au concept original autre que les éléments nécessaires à qualifier le bâtiment en vue de la certification LEED Argent et la réduction de ses coûts d'exploitations à long terme) a augmenté pour atteindre 323 millions de dollars.

Avant le printemps 2008, les estimations de coûts de construction du bâtiment du Musée étaient fondées sur des esquisses très préliminaires. À partir du printemps 2008, des ingénieurs et des consultants ont été embauchés afin de faire progresser le concept de Predock pour en tirer des estimés de coûts plus précis. Le concept de Predock a été retenu parce qu'il faisait du bâtiment une œuvre architecturale iconique capable d'attirer des visiteurs et l'attention sur Winnipeg et le Canada, tout en offrant suffisamment d'espace intérieur pour accueillir la programmation digne d'un musée national.

Faire progresser le concept et raffiner les matériaux spécifiques nécessaires est un cheminement incontournable pour tout projet de construction. À partir des concepts architecturaux initiaux, par de multiples phases de devis d'ingénierie et de construction, en passant par les croquis schématiques et les plans de construction, cette tâche est coûteuse et fastidieuse. Elle a débuté sous l'autorité du gouvernement fédéral une fois qu'il a été prévu que le projet deviendrait musée national. Par conséquent, des estimations plus précises des coûts n'ont commencé à devenir possibles qu'à l'automne 2008 et s'élevaient à 323 millions de dollars pour le projet présenté au départ.

Le Conseil d'administration, après de longues délibérations et sur les conseils de la direction, a retranché 12,4 millions de dollars du concept proposé en réduisant les coûts

dans la mesure du possible, tout en conservant l'intégrité du concept et annoncé en mai 2009 que le budget total du projet s'élèverait à 310 millions de dollars.

Le Conseil d'administration a demandé aux Amis, qui ont accepté de le faire, d'augmenter le financement requis en provenance des secteurs public et privé en vue de compléter le projet de construction.

Les Amis ont amassé 114,5 millions de dollars en engagements confirmés de la part des secteurs privé et public. Le Conseil d'administration et les Amis continuent de travailler en étroite collaboration afin d'atteindre les objectifs révisés de financement.

FONDS D'OPÉRATION

En créant le Musée en tant qu'établissement culturel national, le gouvernement fédéral a accepté de fournir les fonds d'opération, estimés au départ par les Amis à 21,7 millions de dollars.

Alors que progressent les efforts de développement de cette nouvelle société d'État, le Musée est capable de préciser davantage ces estimés. Les dépenses projetées de 15,85 millions de dollars en 2010-2011 et de 21,7 millions de dollars en 2011-2012 représentent la croissance que le Musée s'attend à connaître au cours des années précédant l'inauguration, afin de permettre aux activités clés d'accomplir la performance décrite dans le Plan d'affaires. La gestion de la construction, la recherche, la cueillette de témoignages, le développement des expositions, la planification de la programmation et le développement des TI ont débuté en 2009-2010. Ceux-ci continueront de s'accroître au cours des deux prochaines années afin que le bâtiment du Musée soit complété et offre 47 000 pieds carrés d'expositions et de programmation artistiques interactives invitantes, informatives, accessibles et à la fine pointe, à temps pour l'inauguration, de même qu'une présence Web performant permettant l'accès au Musée dans le monde entier.

Une fois les portes du Musée ouvertes, deux questions se trouvent à ne pouvoir être résolues à l'intérieur du budget d'exploitations original de 21,7 millions de dollars prévu par les Amis, questions qui devront trouver réponse au moment où le Musée présentera ses prévisions d'exigences de fonctionnement à long terme. D'abord et avant tout, le budget d'opération estimé par les Amis pour l'année suivant l'ouverture du Musée ne tenait pas compte de l'exigence pour les musées nationaux de verser des Paiements en remplacement d'impôt (PERI). Cet oubli est dû au fait que les musées privés sont habituellement exempts de taxe foncière. Cependant, les musées nationaux, en vertu de la *Loi sur les paiements en remplacement d'impôts*, sont tenus de verser aux municipalités une somme équivalente aux taxes scolaires et municipales. Ainsi, le Musée sollicitera l'autorisation du gouvernement d'augmenter les fonds d'exploitations déjà accordés afin de couvrir les obligations imposées par la *Loi sur les paiements en remplacement d'impôts* au moment de retourner faire approuver ses fonds d'opération continus, en 2011-2012.

Deuxièmement, les estimés originaux ne prévoyaient aucune provision destinée à compenser l'inflation des coûts d'exploitation et d'entretien, qui comme c'est le cas pour n'importe quel bâtiment, augmentent avec le temps. Le Musée collaborera avec le ministère du Patrimoine canadien afin de soulager les pressions financières à venir attribuables à l'inflation des coûts d'exploitation.

Le Musée prévoit être en mesure de compenser certains de ses coûts d'opération par des activités de financement et la génération de revenus et est conscient que le gouvernement s'attend à ce que les musées nationaux le fassent. Un des objectifs pour l'année 2010-2011 est de mettre en place un programme de financement et de développement afin de générer des fonds destinés à couvrir une partie des coûts d'opération à venir.

Les prochains budgets d'opération que le Musée présentera au gouvernement reflèteront une analyse plus approfondie nécessaire pour projeter l'ampleur du financement et la génération de revenus requise.

5 PERFORMANCE EN FONCTION DES OBJECTIFS 2009-2010

Le Plan d'affaires pour 2009-2010 à 2013-2014 du Musée définit des objectifs et des résultats clés pour chaque activité de programme et engageait le Musée à réaliser un certain nombre d'activités clés d'ici le 1er avril 2010. Le Musée a largement atteint ses objectifs. Les sections ci-dessous font ressortir la performance du Musée en fonction de ses objectifs :

5.1 CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE

RÉALISATIONS CLÉS

Tous les objectifs définis pour 2009-2010 ont été rencontrés à la fin de l'exercice, à l'exception de la création d'un Conseil consultatif sur la jeunesse et l'embauche d'un directeur de la pédagogie et la programmation, ces derniers étant identifiées comme priorité pour 2010-2011. Entre le 1er avril 2009 et le 31 mars 2010, les dirigeants du Musée :

- Embauchent un chef du savoir, un directeur de la recherche, du contenu et de l'enseignement, ainsi qu'un directeur des expositions et de l'interprétation.
- Signent une entente avec Ralph Appelbaum Associates et poursuivent le développement de la conception du contenu du Musée.

- Créent le premier Comité consultatif sur le contenu afin d'offrir des avis d'expert et de prendre part aux initiatives nationales de mobilisation du public et de diffusion nationale.
- Signent une entente avec LORD Cultural Resources afin de participer aux consultations et de recueillir et documenter les témoignages qui seront reflétés dans la programmation du Musée.
- Implantent une première phase de la stratégie de mobilisation du public en organisant des sessions dans 12 collectivités à travers le Canada.

- Concluent la première phase de l'exercice de mobilisation du public.
- Entreprennent l'implantation de la deuxième phase des consultations de mobilisation du public par des discussions avec les intervenants sur l'Holocauste, les expériences des Autochtones, celles des personnes gays, lesbiennes, transsexuels et transgenres et autres.
- Achèvent la phase 1 du développement du concept des expositions.
- Embauchent un gestionnaire du graphisme et des nouveaux médias afin d'entreprendre le développement des plateformes des expositions interactives et une présence Web.
- Créent et lancent le site Web de transition et poursuivent sa croissance afin de servir le Musée et ses publics.
- Implantent un système de gestion du contenu afin de mettre à jour facilement le site Web et d'adopter des pratiques d'affaires plus efficientes.
- Ajoutent des sections de commerce électronique, de carrières et de rapport de la Société au site Web afin de faciliter les pratiques commerciales et la divulgation proactive.
- Redéveloppent l'exposition virtuelle sur la DUDH et John Peters Humphrey afin de respecter les lignes directrices d'accessibilité universelle.
- Développent la présence sur le Web du MCDP. Les noms de domaines et les sites de médias sociaux ont été transférés des Amis vers le Musée et le stade initial du projet (analyse et planification commerciales) en vue de la présence importante et complète du Musée en ligne est prévu pour le prochain exercice;
- Poursuivent le développement du concept des expositions du Musée.
- Continuent de développer la présence et de développer les lignes directrices d'utilisation des médias sociaux.
- Développent un cadre pour une recherche et un enseignement bien fondés et embauchent une équipe de recherche.
- Commencent le développement d'un réseau international d'organismes de droits de la personne comprenant les ONG, les universités et les organismes à but non lucratif.
- Continuent d'entreprendre les vastes recherches requises afin de donner un contexte aux expositions physiques et virtuelles.

5.2 HÉBERGEMENT TEMPORAIRE ET BÂTIMENT PERMANENT

RÉALISATIONS CLÉS

La plupart des objectifs définis pour 2009-2010 ont été rencontrés. La structure de béton sera complétée en 2010-2011. Une stratégie d'atténuation des risques relatifs aux Paiements en remplacement d'impôts, aux commandes de devis destinés à la certification LEED et au développement de pratiques exemplaires de gestion des installations sera une priorité pour 2010-2011.

- Début de la construction du bâtiment en avril 2009.
- Le Conseil d'administration et le Comité de vérification continuent d'offrir une supervision rigoureuse au projet de construction afin de veiller à la diligence raisonnable et à l'atténuation des risques.
- Poursuite de la collaboration avec les Amis afin d'amasser les fonds restants, nécessaires à la finalisation du bâtiment.
- Poursuite du processus de conception assistée des systèmes électrique et mécanique en insistant particulièrement sur l'efficience et le coût maximale.
- Développement d'un système de contrôle des prix, de l'assurance qualité et d'une grille détaillée de gestion des risques afin de guider les décisions et de gérer les budgets en respectant les contingences disponibles.
- Embauche d'un conseiller à la construction sur une base contractuelle afin de collaborer avec l'équipe de conception de la construction et de donner des avis d'expert.
- Poursuite de l'implication auprès de la communauté autochtone au gré des progrès du Musée.
- Prise d'engagements en matière de développement environnemental durable, par exemple en incluant les coûts relatifs à l'obtention de la certification LEED Argent pour le projet de construction.
- Location et aménagement de bureaux temporaires afin de répondre aux exigences croissantes en matière de personnel.
- Poursuite de la phase des plans de construction en utilisant des modèles en trois dimensions.
- Achèvement des caissons des fondations.
- Mise en soumission de la commande d'acier de structure aux aciéries.
- Achèvement du processus de conception assistée du contrat de mécanique et finalisation du coût total.
- Finalisation des contrats de fourniture et d'installation du revêtement de la rampe.
- Publication des trousses d'appel d'offres et attribution des contrats de maçonnerie, de toiture et de murs extérieurs divers.

5.3 GOUVERNANCE ET GESTION DE LA SOCIÉTÉ

RÉALISATIONS CLÉS

Le Musée a atteint la majorité des objectifs identifiés à l'activité de programme. Les politiques corporatives relatives aux communications, à la gestion des registres et de l'information, à la planification des installations et à la gestion intégrée du risque seront complétées en 2010-2011, tout comme le développement d'un mécanisme d'autoévaluation destiné au Conseil d'administration.

- Préparation et obtention de l'approbation gouvernementale du deuxième Plan d'affaires et des deuxièmes Budgets d'opération et de capitalisation du Musée pour 2009-2010.
- Préparation et obtention de l'approbation par le gouvernement du premier rapport annuel du Musée.
- Poursuite de la mise en place d'un régime de gouvernance efficace :
  - Adoption d'un code de conduite à l'intention du Conseil d'administration.
  - Nomination de trois administrateurs au Comité de vérification et tenue des deux premières réunions de ce comité.
  - Nomination d'un Président-directeur général.
  - Nomination d'une secrétaire de la Société permanente.
  - Développement de déclarations de vision et de valeurs pour le Musée.
  - Amendements apportés à l'instrument de délégation de pouvoirs financiers afin d'inclure de nouveaux dirigeants.
- Poursuite du développement d'une base de gestion et de contrôle financiers efficace, comprenant notamment :
  - Développement du processus budgétaire, composé des plans d'opération des services et de l'utilisation des ressources conformément aux priorités et objectifs généraux.
  - Poursuite de la mise en place des systèmes, procédés et structures financiers et comptables reflétant les pratiques exemplaires.
  - Facilitation de la vérification financière de fin d'exercice pour le premier exercice par le Bureau du vérificateur général, qui l'a qualifié de modèle à suivre pour une entreprise en démarrage.
- Poursuite de la surveillance des développements en matière de divulgation des résultats financiers internationaux (IFRS) et de leurs implications sur les systèmes comptables et financiers du Musée.
- Poursuite de l'amélioration de la structure organisationnelle en tenant compte des besoins pour la transition et le long terme :
  - Tous les postes de haute direction et de direction sont comblés à l'exception de celui de directeur de la pédagogie et de la programmation.

- Adoption de la structure organisationnelle et développement d'un cadre de gestion des ressources humaines.
- Développement d'un cadre complet de rémunération pour la Société, mise sur pied d'une structure de classification et de rémunération et création de politiques au sujet des heures de travail, des congés, de la formation et du développement professionnel.
- Implantation d'un système de recrutement en ligne.
- Finalisation des dispositions afin de prendre part aux régimes de retraite et d'avantages sociaux du gouvernement fédéral.

- Poursuite du travail avec les Amis afin de mettre en place une stratégie à long terme pour que le Musée génère des revenues.
- Signature d'une entente avec Sid Lee Inc. de Montréal afin de développer une stratégie d'image de marque pour le Musée.
- Adoption d'une politique de droits d'appellation pour les dons dépassant le million de dollars.
- Soumission du Plan d'affaires et des budgets d'exploitation et de capitalisation pour 2010-2011 à 2014-2015.
- Lancement d'un appel d'offres et attribution du contrat de gestion des investissements et de garde des fonds d'investissement.
- Mise en route des travaux de développement des budgets pour les années suivant immédiatement l'inauguration du Musée, notamment les niveaux de fonds d'opération nécessaires à long terme.
- Élaboration d'une documentation sur les politiques et procédures relatives à la gestion financière.
- Soutien du Bureau du vérificateur général au cours de sa vérification de fin d'exercice 2009-2010.
- Lancement d'un appel d'offres en vue du choix d'un système de gestion de la paie et des ressources humaines et sélection d'une firme.
- Achèvement de l'exercice initial d'image corporative.

6 OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DE LA PERFORMANCE

Les tableaux ci-dessous décrivent les engagements du Musée pour la période de planification quinquennale ainsi que ses objectifs, ses stratégies et ses mesures de performance pour l'exercice 2010-2011.

6.1 Contenu et programmation du Musée

Objectif : Faire en sorte que le contenu et la programmation du Musée améliorent la façon dont les gens perçoivent et se comportent face aux droits des autres et que cela soit développé par l'entremise de consultations et d'implication des Canadiens et des Canadiennes;

Sous-activités de programme : Expositions et nouveaux médias, pédagogie, recherche et enseignement

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2015)
Le Musée développe des expositions accessibles et invitantes et enrichissantes qui offrent une gamme de perspectives, dans les deux langues officielles, afin de promouvoir la réflexion et le dialogue, et de modifier la perception des visiteurs au sujet des droits de la personne et de les encourager à en faire la promotion.	• Finaliser le développement du concept du plan d'exposition : en collaboration avec le concepteur du contenu des expositions, le Musée continue de développer le plan d'exposition préliminaire développé par les Amis et, en tenant compte des recommandations du Comité consultatif ministériel, définit la structure du plan d'exposition et des espaces de galeries. • Développer une stratégie qui détermine le ton et la voix du contenu et de la programmation du Musée, afin de les rendre conformes à la vision et aux valeurs définies par le Conseil d'administration. • Mettre en place un réseau de données comprenant l'accès aux banques de données et au réseau distribué des expositions, des kiosques, du site Web, et des plateformes par l'entremise de divers appareils.	• Le plan d'exposition de base est complété en vue de l'inauguration du Musée et un programme de pédagogie et d'éducation est développé et implanté. • Le Musée est reconnu à titre d'établissement de classe mondiale, consacré à l'exploration et à la discussion des enjeux qui lui sont confiés sous son mandat, en collaboration avec divers groupes de Canadiens et de Canadiennes. • Les expositions du Musée sont à la fine pointe des applications en matière de nouveaux médias. • Le Musée développe des mesures destinées à évaluer l'impact de sa programmation sur les visiteurs.

CONTENU ET PROGRAMMATION DU MUSÉE (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin 2015)
Le Musée développe des programmes d'éducation, de formation et de pédagogie et des programmes communautaires qui complètent et renforcent ses expositions.	• Embaucher le personnel. • Programmer le cadre d'éducation, de formation et d'apprentissage (les grandes lignes seront complétées et les programmes détaillés définis). • Développer et approuver la politique et le cadre de travail des programmes communautaires.	• Le Musée est reconnu pour l'innovation, la qualité et la portée de sa programmation d'éducation, de formation, de pédagogie et de ses programmes communautaires.
Le Musée développe un cadre pour une recherche et un enseignement bien fondés.	• Compléter la recherche et approuver le texte final de l'exposition permanente. • Développer un plan de recherche à moyen terme ainsi que des valeurs et principes destinés à la fonction de recherche du Musée. • Établir un centre de références et développer des valeurs, principes et politiques destinée à la fonction de référence, notamment une politique des collections. • Développer un programme d'enseignement appliqué ainsi que les valeurs et principes connexes.	• Le Musée est reconnu pour la qualité, l'intégrité, l'équilibre et l'impact de ses recherches et de son enseignement, fondés sur une stratégie de recherche continue.

Le Musée développe une approche en matière de diffusion, d'implication, d'accessibilité et de services internationaux.	• Compléter le processus de participation du public initial et inclure le rapport du Comité consultatif sur le contenu dans le plan de contenu. • Continuer le rassemblement d'histoires tirées du Web. • Continuer un engagement ciblé avec les intervenants afin d'approfondir la recherche et de rassembler des histoires reliées aux thèmes/sujets. • Implanter une stratégie permanente de consultation des intervenants en vue de développer le plan d'exposition inaugural et à venir. • Impliquer un Comité consultatif sur les jeunes afin de donner des conseils et des commentaires au fil du développement des expositions et des programmes.	• Le Musée sera perçu comme un établissement national qui rejoint les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays, ainsi que les publics internationaux, avec sa programmation et ses services. • Une stratégie de diffusion, d'implication et de service continus à l'échelle internationale sera mise en place après l'inauguration du Musée.

6.2 Hébergement temporaire et bâtiment permanent

Objectif : Faire en sorte que tous les aspects du projet de construction du bâtiment soient gérés de façon fiscalement saine, transparente et responsable à l'aide de pratiques efficaces de gestion de projet et de risque et ce, tout au long du projet.

Sous-activités de programme : Construction des immobilisations et exploitation du bâtiment

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin de l'exercice 2015)
Les décisions relatives à la conception du bâtiment entrainent l'édification d'installations iconiques, qui conviennent au mandat et aux objectifs du Musée. Le Musée demeurera un monument précieux pour les générations à venir.	• Appels d'offres pour les contrats de construction du bâtiment : 100 % du budget sont attribués par le biais d'appels d'offres. • La structure de béton est terminée. • La structure d'acier est complétée à 90 %. • La construction du mur extérieur débute.	• Le bâtiment est complété en 2012 et est complété en respectant le budget total du projet de 310 millions de dollars. • Le bâtiment, une fois complété, est largement reconnu par les médias et par les visiteurs à titre de trésor national, dont la conception fait partie intégrale de l'impact transformateur que procure une visite de ce Musée.
Le projet de construction du bâtiment est gouverné par un régime de gestion de projet efficace, comprenant une robuste stratégie de gestion des risques relatifs au projet.	• Confirmer 100 % des coûts et déterminer s'il faut établir ou non des contrats à prix maximum garanti. • Présenter régulièrement au Conseil d'administration des rapports d'étape sur la construction du bâtiment et la gestion des risques.	• Les vérifications annuelles du Vérificateur général reconnaissent les saines pratiques de gouvernance, de gestion de projet et de gestion des risques entourant le projet de construction.

HÉBERGEMENT TEMPORAIRE ET BÂTIMENT PERMANENT (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin de l'exercice 2015)
Le Musée mobilise la communauté autochtone locale au moment opportun tout au long des processus de conception et de construction.	• Développer et implanter le plan de mobilisation continue de la communauté autochtone. • Continuer de mobiliser la communauté autochtone aux principales étapes.	• De solides partenariats sont en place avec la communauté autochtone locale en vue du dialogue et de l'apport continu dans les expositions, les programmes et les services.
Les décisions relatives au bâtiment (à la fois pour la capitalisation et l'opération) sont saines et fondées sur une analyse et une étude appropriées et peuvent soutenir le regard du public et offrir une durabilité efficace et à long terme.	• Développer une stratégie d'atténuation des risques face à la question des paiements en remplacement d'impôts. • Commencer à commander de la documentation en vue de la certification LEED. • Entreprendre de développer les politiques et procédures de pratiques exemplaires pour la gestion des installations.	• Le processus de mise en service du bâtiment veille à ce que le bâtiment soit entièrement opérationnel et dispose de systèmes optimisés dès l'inauguration. • Le maintien et la sécurité des actifs capitalisés du Musée sont effectués de façon efficiente en respectant ou en dépassant les normes reconnues.
Un hébergement intérimaire et permanent adéquat est prévu.	• Compléter les plans des installations temporaires et de la structure permanente.	• Le bâtiment complété fonctionne selon les pratiques et politiques exemplaires et offre un milieu de travail de haute qualité à ses employés.

6.3 GOUVERNANCE ET GESTION DE LA SOCIÉTÉ

Objectifs : Faire en sorte que le Musée adopte des pratiques saines et efficientes de gouvernance et de gestion qui facilitent l'utilisation des ressources conformément aux priorités, ainsi que la pleine responsabilité des résultats envers la population canadienne. Faire en sorte que le Musée recrute et retienne les ressources humaines nécessaires pour la transition comme pour le long terme.

Sous-activités de programme : Gouvernance de la Société, administration, financement du secteur privé et génération d'autres revenus.

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin de l'exercice 2015)
La Société rencontre ou dépasse les normes de gouvernance corporative de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du Conseil du Trésor. Les ressources financières sont allouées de façon conforme aux priorités de la Société. La Société met en place les politiques, les procédures et les systèmes qui mènent à une saine gestion et à la responsabilité, notamment : • Objectifs et attentes clairs • Lignes de responsabilité claires • Transparence dans l'application et le respect des règles • Culture basée sur une solide fondation éthique	• Peaufiner la mission, la vision et les valeurs et développer des mécanismes pour veiller à ce que les valeurs se reflètent dans les décisions de tous les jours. • Mettre à jour et maintenir un plan d'opération afin d'implanter le Plan d'affaires. • Développer et implanter un programme destiné à gérer les obligations de la Société en vertu de *la Loi sur l'accès à l'information*. • Mettre en place un régime de gestion de la performance de la Société qui permet de corriger l'orientation à long terme, la gestion des risques et la divulgation transparente des résultats. • Développer et mettre en place un régime de gestion de la performance à l'intention des employés en fonction du Plan d'affaires. • Développer un mécanisme d'autoévaluation et entreprendre un plan de relève pour le Conseil d'administration.	• Le Musée respecte et dépasse les normes de gouvernance corporative telles qu'indiquées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du Conseil du trésor, notamment par un robuste régime de gestion de la performance et de la gestion intégrée des risques. • Le Musée exerce pleinement ses responsabilités en vertu de la réglementation fédérale et en accord avec les pratiques exemplaires de gouvernance. • Les ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées conformément aux priorités du Musée.

GOUVERNANCE ET GESTION DE LA SOCIÉTÉ (SUITE)

Principaux résultats	Principales activités pour 2010-2011 (Année Un)	Principaux engagements sur cinq ans (d'ici la fin de l'exercice 2015)
La Société dispose de relations de travail solides avec tous les paliers de gouvernement et avec d'autres intervenants afin de susciter le soutien de la collectivité envers sa mission.	• Développer, gérer et maintenir des relations efficaces avec les gouvernements et les autres intervenants et établir des partenariats avec les sociétés d'états et les agences gouvernementales. • Développer et implanter un processus de gestion des enjeux.	• La Société est un chef de file reconnu dans le réseau des sociétés d'état et peut influencer et contribuer aux politiques gouvernementales à tous les plans susceptibles d'influencer la poursuite efficace de son mandat par le Musée.
La Société dispose de politiques, procédures et systèmes favorisant la saine gestion et la responsabilité.	Poursuivre le développement de politiques et procédures opérationnelles pour la Société, en ciblant les priorités suivantes : • Communications • Gestion des registres et de l'information • Planification et gestion des installations • Gestion intégrée du risque.	• Le Musée dispose de politiques et de contrôles financiers appropriés afin d'assurer la saine gestion de ses ressources humaines, financières, d'information et de TI. • Le Bureau du vérificateur général donnera une opinion univoque sur les états financiers du Musée à chaque année et son examen spécial reconnaîtra le bien-fondé du système de gestion du Musée.

La Société attire et recrute le talent et l'expertise nécessaires pour la transition et pour le long terme. La Société offre un milieu de travail juste, valorisant, sain et sécuritaire, à la fois productif, fondé sur de grands principes, adaptable et représentatif des deux langues officielles et de la diversité inhérente de la société canadienne.	• Mettre en place les objectifs et les mesures de performance du Président-directeur général.
	• Finaliser la structure organisationnelle en recrutant le personnel requis et approprié.
	• Le Musée s'attend à attirer jusqu'à 40 équivalents temps plein grâce à un ensemble de mesures comme le personnel permanent et les employés contractuels.
	• Implanter le cadre stratégique de gestion des ressources humaines.
	• Implanter et formaliser une gamme complète de politiques et procédures conçues afin d'appuyer les objectifs définis dans le cadre du travail.
		• Tous les postes sont comblés.
		• Les plans de relève des postes clés sont en place.
		• La main-d'œuvre du Musée reflète la diversité de la société canadienne et représente les deux langues officielles.
		• Les sondages périodiques sur la satisfaction des employés confirment que les employés :
		  ○ comprennent la mission du Musée et la contribution attendue de leur part;
		  ○ possèdent les compétences et les habiletés requises afin d'effectuer les tâches prévues;

	• Développer et implanter un programme de gestion et un processus d'évaluation de la performance. • Développer des mécanismes afin de promouvoir une communication interne efficace. • Implanter un sondage sur la mobilisation des employés.	○ disposent des outils et du milieu de travail requis pour œuvrer efficacement; ○ sont récompensés pour leur contribution.
La Société définit sa capacité de générer de façon continue des fonds en provenance du secteur privé (au moment de son inauguration, le Musée est en position de générer des revenus).	• Finaliser un cadre pour définir la fonction de financement du Musée. • Développer un plan pour générer des revenus y compris : ○ Développer une stratégie de vente au détail; ○ Sélectionner une entreprise de restauration et de services alimentaires.	• Le Musée attire des revenus de la part du secteur privé afin d'appuyer sa programmation et ses activités continues par l'entremise d'une fondation forte et efficace. • Le Musée a mis sur pied les plans et l'infrastructure nécessaires pour générer des revenus de multiples façons, comme des événements spéciaux et des ventes sur place.
Le Musée dispose d'un fort degré de sensibilisation et d'appui au sein du public grâce à de solides et efficaces campagnes de marketing et de communications ainsi que les expériences positives offertes aux visiteurs.	• Augmenter la présence du Musée en ligne, bâtir une réputation en tant que source fiable et d'autorité en matière d'information et d'apprentissage. • Développer et exécuter un plan de marketing. • Développer des lignes directrices pour l'utilisation des médias sociaux. • Développer et implanter une stratégie d'image de marque et d'identité pour le Musée. • Commencer à développer un plan en vue de l'inauguration du Musée.	• Le Musée se positionne à titre de destination de choix en matière de droits de la personne et de centre mondialement reconnu de pédagogie et de dialogue. • Les visiteurs du Musée vivent une expérience qui dépasse les attentes et génère des visites répétées.

7 BUDGET D'OPÉRATION ET DE CAPITALISATION

7.2 BUDGET DE CAPITALISATION

Le budget de capitalisation reflète le budget total du projet, soit 310 millions de dollars, qui comprend le coût majoré de construction du concept de Predock dont il a été discuté plus tôt. Le financement est requis sur toute la période de la construction et de l'installation des espaces d'exposition. Les dépenses en capitalisation projetées atteindront un sommet en 2010-2011, alors que la structure de béton sera complétée, que la plus grande part de la structure d'acier sera en place et que la construction du mur extérieur vitré commencera.

En 2008-2009, les fonds de capitalisation en provenance de DÉO ont été transférés au Musée. Le reste du financement du gouvernement du Canada a été approuvé selon les divers niveaux de référence, soit 20 millions de dollars en 2009-2010, 40 millions de dollars en 2010-2011 et 10 millions de dollars en 2011-2012. Les 20 millions de dollars pour 2009-2010 ont été perçu.

Les contributions en argent de la province du Manitoba et de la ville de Winnipeg ainsi que la contribution initiale des Amis ont été, au départ, placées en fiducie, puis libérées à l'intention du Musée en 2008-2009 une fois les conditions de libération satisfaites. La deuxième contribution en argent des Amis a été reçue au début de 2009-2010 et deux autres versements sont attendus au début des exercices 2010-2011 et 2011-2012.

En raison de l'augmentation des coûts de construction, une somme additionnelle de 45 millions de dollars de financement est requise. Le Conseil d'administration a demandé aux Amis du MCDP de poursuivre leurs efforts de financement jusqu'à ce que la différence entre le budget initial et le budget final total du projet ait été amassée.

7.3 BUDGET D'OPÉRATION

En 2008-2009, le Musée a eu droit à des crédits parlementaires de 3,1 millions de dollars afin de couvrir les dépenses des sept premiers mois d'exploitation suivant la création du Musée, en août 2008.

Des crédits de 8,6 millions de dollars ont été mis à sa disposition en 2009-2010 à partir des estimés généraux initiaux de 1,5 millions de dollars et de la réallocation de 5,2 millions de dollars de 2010-2011 et le report du solde de 1,9 millions de dollars de 2008-2009.

Les niveaux de référence des crédits de 2010-2011 sont de 15,85 millions de dollars (après la réallocation de 5,2 millions de dollars provenant de 2009-2010) et en 2011-2012, de 21,7 millions de dollars.

Les dépenses projetées pour 2010-2011 et 2011-2012 reflètent la croissance à laquelle le Musée s'attend au cours des années précédant l'inauguration du Musée, afin de permettre d'accomplir les principales activités décrites au Plan d'affaires. Le budget 2010-2011 comprend des crédits de 15,85 millions de dollars qui serviront à couvrir les coûts d'embauche du personnel, des services professionnels et du développement des expositions requis afin de démarrer ce nouveau musée national. Le budget prévoit aussi les coûts du marketing destinés à entreprendre la promotion du Musée dans l'ensemble du Canada et à travers le monde. Les organisateurs de conférences et de visites touristiques établissent leur planification au moins deux ans à l'avance. De fait, la promotion du Musée en 2010-2011 est essentielle afin d'attirer des événements et des visiteurs au Musée dès son ouverture.

Le Musée définira un cadre de la fonction de financement continu du Musée et des coûts connexes en 2010-2011, lequel entrera en vigueur le 1er avril 2011.

Les budgets d'exploitations augmentent de façon significative d'année en année tandis que les opérations du Musée augmentent. Le nombre d'employés augmente, de deux au départ en septembre 2008 à environ 150 ETC à l'ouverture du Musée en 2012. La recherche, l'acquisition de contenu et le développement des expositions ainsi que le marketing s'accéléreront aussi, ce qui occasionnera des dépenses accrues chaque année. Les bureaux temporaires sont loués pendant la construction du Musée. Un besoin d'espace supplémentaire destiné à la formation est anticipé en 2011-2012.

Le Musée sollicitera l'assentiment du gouvernement afin d'augmenter les fonds déjà engagés pour rencontrer les obligations imposées en vertu de la *Loi sur les paiements en remplacement d'impôts*.

La gestion de la construction, la recherche, la collecte de témoignages, le développement du contenu et des expositions, la planification de la programmation et le développement des TI ont tous été entrepris en 2009-2010 et continueront de gagner en importance au cours des deux prochaines années afin que le bâtiment du Musée soit complété avec ses 47 000 pieds carrés d'expositions et de programmes interactifs, invitants, informatifs, accessibles et à la fine pointe, ainsi qu'une robuste présence Web qui permet l'accès au Musée partout sur la planète.